



658.626:005.21]:339.54

E. Veselinova, M. Gogova Samonikov

Goce Delcev University, Faculty of Economics, Krste Misirkov St., 10-A, Republic
of Macedonia, e-mail: elena.veselinova@ugd.edu.mk

Goce Delcev University, Faculty of Economics, Krste Misirkov St., 10-A, Republic
of Macedonia, e-mail: marija.gogova@ugd.edu.mk

СТРАТЕГИСКИ ФАКТОРИ НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ

Апстракт

Потрагата по универзална формула за управување со капиталот на брендот, посебно во услови кои водат кон избор на стратегија за настап на меѓународниот пазар може накратко да се опише со една реченица – *преку трње, до ѕвездите*. Предмет на анализа на овој труд се моделите кои ги синтетизираат факторите што се клучни за успешна експанзија на брендот на нови пазари. Несомнено е тешко да се синтетизира модел кој одговара за секоја компанија, бидејќи компаниите премногу се разликуваат, дури и во рамките на иста дејност, а уште повеќе во различни сектори и на различни пазари. Сепак, преку анализа на современата научна мисла од областа на стратетиското управување со капиталот на брендот, може да се синтетизираат десет т.н. *стратетиски фактори* кои ги детерминираат односите со капиталот на брендот. Целта на истражувањето е да се утврди нивото до кое компаниите ги имплементираат десетте стратетиски фактори на капиталот на брендот, а потоа да се проценат бенефитите од примената на моделот. Резултатите од истражувањето потврдуваат дека за максимизација на позитивното дејство на овие фактори клучна е поддршката од врвниот менаџмент (оттаму и треба да започне имплементацијата) и негувањето на пристапот за континуирано подобрување.

Клучни зборови: капитал на брендот, стратетиски фактори, експанзија, меѓународни пазари.

STRATEGIC FACTORS OF BRAND EQUITY

Abstract

The search for a universal formula for brand equity management, especially in conditions which lead the company towards choosing a strategy to compete in the international market can be summed up in one sentence – *per aspera, ad astra* (through the thorns, to the stars). The main subject of this paper is the analysis of the models that synthesize the key factors that define the successful expansion of the brand into new markets. There is no doubt that it is quite difficult to synthesize a model which would be suitable for any company, because companies are too different, even within the same industry, and even more in different sectors and in different markets. However, the analysis of the contemporary scientific thought in the field of strategic management of brand equity synthesizes ten so-called strategic factors that determine the relationships with the brand equity. The aim of the research is to determine the extent to which companies implement the ten strategic factors of brand equity and then to assess the benefits of the application of the model. The research results confirm that in order to maximize the positive effect of these factors, the support from top management is crucial (where from the implementation needs to start) and, also, to nurture the approach of continuous improvement.

Keywords: brand equity, strategic factors, expansion, international markets.



Анализа на актуелните модели за управување со капиталот на брендот при настап на меѓународниот пазар

Невозможно е да постои една универзална формула за управување со брендот – модел кој одговара за секоја компанија, бидејќи компаниите премногу се разликуваат, дури и во рамките на иста дејност, а уште повеќе во различни сектори. Kapferer [1] нуди еден интересен модел кој гледа на пресретнувањето на потрошувачите со брендот на еден комплетен начин. Моделот претставува призма од 6 компоненти прикажани на слика 1.

Слика 1. Призмата на J.N. Kapferer



Персоналитет. За каков персоналитет се заложува брендот?

Култура. Кои вредности и верување доаѓаат заедно со брендот?

Слика за себе. Што чувствуваат потрошувачите за себеси кога го користат брендот?

Физичка појавност. Физички атрибути на брендот.

Односи (односите бренд-потрошувач).

Рефлексја. Проектиран имиц на корисникот.

Првите три компоненти се именуваат како *компоненти на интернализација*, додека вторите три компоненти се третираат како *фактори на екстернализација*. Овие шест фактори на призмата ѝ помагаат на компанијата во дефинирањето на брендот во целина, почнувајќи со физичките атрибути на брендот, односите со потрошувачите итн. Наведените димензии може да се анализираат преку два различни пристапи: слика на испраќачот и слика на примачот. Но, за жал, примената на овој модел за сосема нов бренд е тешка задача, додека користењето за постоечки брендови, посебно при настап на брендот на меѓународниот пазар, води кон откривање нови димензии и идеи во врска со брендот.

Моделот на Keller [2] започнува со создавање значајност во мислите на потрошувачите преку креирање свесност, а брендот потоа креира точка на различност, покрај точките на паритет во рамките на дејноста, односно пазарот на кој се настапува.

Денешните потрошувачи се дури екстремно посветени на вредноста при нивната одлука за купување. Така, сосема е возможно брендот да постигне значајност и прифатливост. Но, за да биде способен да наплати премиум цена, брендот треба да биде перципиран како вреден. Во оваа фаза брендот се претвора во ресурс и ја формира врска со потрошувачите.



Слика 2. Пирамидата на Kevin Lane Keller



Современата научна мисла од областа на управувањето со брендот филтрираше модел во кој се синтетизирани десет т.н. *стратегиски фактори* [3] кои ги детерминираат односите со и околу брендот на компанијата. До денес не постои компанија во светот која целосно ги имплементира сите 10 стратегиски фактори на капиталот на брендот, а со тоа и максимално да ги користи бенефитите од таквиот пристап, но едно е сигурно, нивото прифаќање обезбедува низа користи за компаниите. Клучна премиса за максимизацијата на позитивното дејство на овие фактори е поддршката од врвниот менаџмент (оттаму и треба да започне имплементацијата) и негувањето на пристапот за континуирано подобрување. Колку повеќе фактори се имплементираат, токолку се поголеми користите за компанијата.

Како што е прикажано на слика 3, десетте стратегиски фактори се поделени во три категории. Два од нив, создавањето и негувањето на односите и фокусирањето на стејкхолдерите се сврстуваат во категоријата *корпоративен фокус*. Вредноста на брендот се гради од врвот – врвниот менаџмент треба да биде убеден дека фокусирањето на односите е многу поважно од фокусирањето на трансакциите. Исто така, тие треба јасно да прифатат дека барањата и интересите на стејкхолдерите се испреплетуваат, па затоа управувањето со нив треба да биде интегрирано. Втората категорија ги вклучува *процесните фактори*: стратегиска конзистентност, целна интерактивност, пренесување на мисијата и планирање од нула. Третата категорија се состои од четири *организациски фактори*: меѓуфункционален менаџмент, клучни компетенции, маркетинг со база на податоци и користење услуги од интегрирана маркетинг агенција.

Исполнувањето на организациските фактори е нужен услов за обезбедување на потребната корпоративна инфраструктура која ќе ги поддржи процесните фактори. Кога се зборува за создавањето и одржувањето на вредноста на корпоративниот бренд, повеќето сметаат дека тоа пред сè се базира на процеси и апликации. Но, како што може да се види од приложеното, само четири од десетте стратегиски фактори се процесни фактори. Имплементацијата на моделот во основа се базира на организирањето.

Во продолжение следи кратка елаборација на секој од десетте стратегиски фактори на капиталот на брендот.

Создавање и негување на односите, наместо едноставни трансакции. Бидејќи трошоците за придобивање нови потрошувачи се далеку поголеми од оние за задржување на постојните потрошувачи, инвестирањето во лојалноста на потрошувачите е паметен начин за трошење на парите. Но, ова подразбира дека компаниите ги познаваат своите потрошувачи. Колку повеќе информации имаат компаниите за своите потрошувачи и колку повеќе тие ги користат во заемната комуникација, толку посилен ќе биде фидбекот од потрошувачите, односно ќе се изградат посилни односи на посветеност и лојалност.

Фокусирање на стејкхолдерите, наместо на потрошувачите и акционерите. Капиталот на брендот е детерминиран од бројот и квалитетот на односите што компанијата ги има, не само со нејзините акционери и потрошувачите. И покрај тоа што повратот на капиталот е секогаш една од основните цели во функционирањето на бизнисот, во нејзиниот временски распоред треба да постои флексибилност. Ако компанијата е посветена на градење на брендот, добивањето на поддршка од



широката група значајни стейкхолдери можеби не дава очигледни резултати на краток рок, но на дол рок обезбедува повисоки профити за инвеститорите.

3. *Одржување стратедиска конзистентност, наместо независни пораки за брендот.* Препознавањето на комуникациската димензија на сите контакти поврзани со брендот и изворите на ваквите пораки е критично, бидејќи тие влијаат (позитивно или негативно) на однесувањето на потрошувачите и сите други стейкхолдери. Колку поинтегрирана е стратедиската позиција на брендот, толку поконзистентни ќе бидат имицот и репутацијата на компанијата. Колку повеќе се истакнува една „голема идеја“ толку поинтегрирани ќе бидат сите напори околу функционирањето на компанијата.

Слика 3 Стратедиски фактори на капиталот на брендот



Генерирање целна интерактивност, наместо монолози преку медиумите. Интерактивноста сама по себе форма на интеграција. Рамнотежата меѓу масовните, пресонализираните и интерактивните медиуми се користи за збогатување на повратната спрега од потрошувачите, како и допирањето до нив. Колку поголем дијалог и фидбекот од потрошувачите се добива, долку поинтегрирани се потрошувачите во плановите на компанијата и нивната операционализација. Ова значи дека треба повеќе да се слуша и да се учи, отколку да се зборува и да се продава.

Пренесување на корпоративната мисија, наместо изјави за производите. Единствениот начин на кој оригиналната мисија ќе има значаен придонес за компанијата е доколку таа е интегрирана во сè што компанијата прави, од планирање до извршување, независно од одделот и програмата. Понатаму, уште посилено влијание се обезбедува преку интегрирањето на сите филантропски напори во една единствена програма која развива асоцијација за мисијата на компанијата и ја засилува посветеноста на стейкхолдерите. Со програми фокусирани на мисијата, компанијата може да развие препознатливо присуство, различно од фрагментираниот имиц кој резултира од инволвирањето во разни социјални каузи.

Користење на планирање од нула, наместо приспособување на минатогодишниот план.

Секое планирање поврзано со брендот започнува со SWOT анализа, која ги зема предвид сите релевантни интерни предности и слабости, како и екстерните можности и ограничувања. Откако ќе се одреди приоритетот на резултатите од SWOT анализата, тие се поддржуваат од сите функции во компанијата, со цел да се остварат целите на најефикасен начин. Планирањето од нула подразбира дека сите цели и стратегии мора да бидат оправдани, во смисла, што треба да се направи за подобро управување со односите со сите стейкхолдери, спротивно од едноставното приспособување на минатогодишните планови и програми за алокација на ресурсите.

Користење меѓуфункционално, наместо департамантизирано планирање и контрола.

Организациски, интеграцијата претставува поврзување на експертизата и делење информации. Внатрешните групи од одделни департмани треба често и брзо да комуницираат, споделувајќи ја својата експертиза и создавајќи универзални информации за потрошувачите кои ќе осигурат конзистентен однос со нив. Меѓуфункционалниот процес на планирање и контрола обезбедува начин



за поврзување на специјализираните департмани и функции, овозможувајќи им да ја задржат својата специјализација, но да ја елиминираат изолацијата.

Креирање клучни способности, наместо форсирање специјализација и експертиза. Врвните менаџери на компаниите треба да ги знаат основните предности и слабости на секоја функција во компанијата. Тие треба објективно да ги вреднуваат и да ги искористат во микс преку кој ќе се максимизира ефикасноста на секоја функција.

Користење услуги од интегрирана маркетинг агенција, наместо традиционални специјалисти. Агенцијата која е подготвена да управува со процесот на комуникација има целосна одговорност за координирањето на целата програма за комуникација на брендот. Освен планирањето, тие се присутни при извршувањето на програмите, фокусирајќи се на исполнувањето на бренд стратегијата и исполнувањето на потребното ниво на квалитет во сите процеси и активности.

Градење и управување со база на потрошувачи за нивно задржување, наместо само придобивање нови потрошувачи. Информациите се крвоток на интеграцијата. Начинот на кој се собираат, организираат и пренесуваат информациите за потрошувачите (или некој друг стеикхолдер) одредува дали компанијата ги меморира трансакциите и интеракциите на нејзините стеикхолдери. Без програма за градење и користење на базата на податоци за стеикхолдерите, особено е тешко (речиси невозможно) да се изгради персонализиран пристап кон секој значаен стеикхолдер, а тие токму тоа го сакаат.

Анализа на значајноста на одделните стратегиски фактори на капиталот на брендот

Анализата на значајноста на стратегиските фактори на капиталот на брендот е реализирана во форма на истражување во кое се опфатени 22 компании, кои по повеќе формални атрибути (дејност, актива, капитал, годишен обрт, приходи, пазарно учество, профитабилност, број на вработени, ниво на задоволство на потрошувачите) обезбедуваат диверзификација и формирање на репрезентативен примерок за верификација на целите на истражувањето. Истражувањето е реализирано со помош на структуриран прашалник и анкетирање на претставници од компаниите кои се дел од врвниот менаџмент.

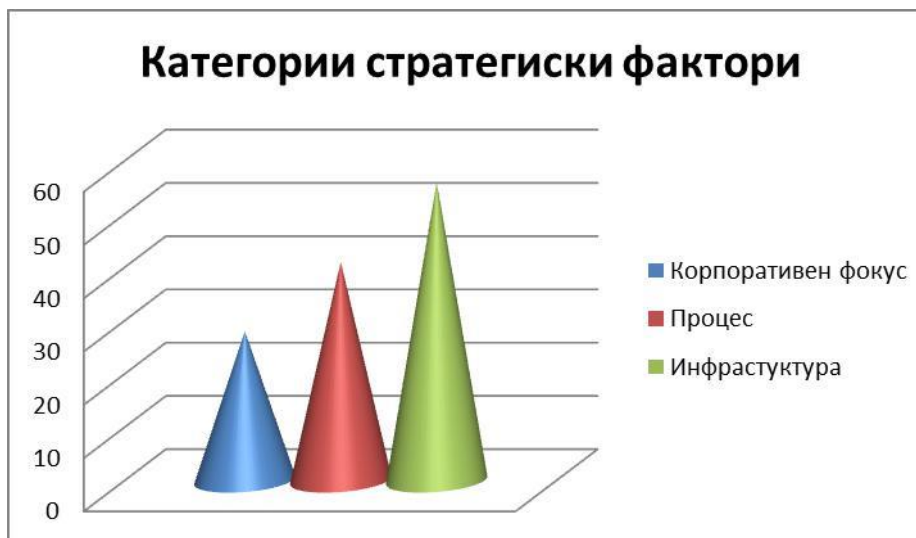
Прашалникот опфати прашања преку кои се обезбедени потребните инпути за анализа на значењето на одделните стратегиски фактори кои се дел од моделот за управување со брендот при влез во меѓународниот бизнис. Резултатите се добиени со примена на соодветна статистичка анализа истите се презентирани во продолжение.

При анализата на сумарните резултати¹⁵ од истражувањето на мислењето на компаниите за тоа која категорија на стратегиски фактори од моделот за управување со капиталот на брендот ја сметаат за најзначајна се согледува дека, за разлика од тенденциите во светски рамки, каде што корпоративниот фокус и организациските фактори се доминантни, македонските компании посветуваат значајно внимание на процесните фактори. Предноста од ваквата констелација е можноста за усовршување на оперативните активности на компаниите, но треба да се внимава од опасноста да се запостават односите со стеикхолдерите како клучен корпоративен фокус, особено при настап на меѓународниот пазар. Сепак, малите отстапувања во вкупниот резултат кај трите категории стратегиски фактори сугерира дека компаниите не ги запоставуваат останатите компоненти на моделот (слика 4).

¹⁵ Вкупниот резултат за секој фактор или категорија фактори се добива како збир од поединечните рангирања на испитаниците. На прворангираниот избор се доделува вредност 4, на второрангираниот 3 итн.

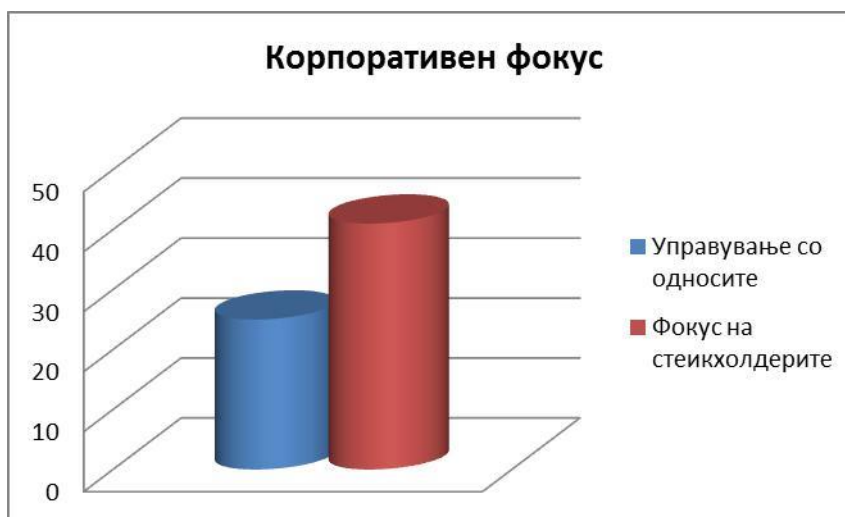


Слика 4. Значајноста на одделните категории стратески фактори на капиталот на брендот



При анализата на стратеските фактори во рамките на категоријата корпоративен фокус може да се забележи тенденцијата на препознавање на важноста на одделните групи стейкхолдери и вложувањето на компаниите во управувањето на односите со нив (слика 5). Резултатите од оваа категорија ја поддржуваат хипотезата дека македонските компании на сличен начин го поставуваат корпоративниот фокус, како и компаниите кои во светски рамки се натпреваруваат на глобалниот пазар. Овие димензии предизвикуваат конкурентски паритет при настапот на меѓународниот пазар.

Слика 5. Значајноста на корпоративниот фокус



Резултатите од анализата на организациските фактори кои ја креираат т.н. инфраструктура на компаниите покажуваат дека клучните компетенции и базата на податоци се сметаат за клучни фактори за успех при настап на меѓународниот пазар (слика 6). Токму овие фактори се од круцијално значење за создавање на одржлива конкурентска предност за компаниите. Врз основа на влијанието на овие фактори компаниите може да изберат позиционирање на пазарот кое ќе се базира на диференцирање и со ваква стратеска алтернатива да се обидат да завземат позиција која досега не била освоена од постоечките конкуренти, независно од опсегот на пазарот.

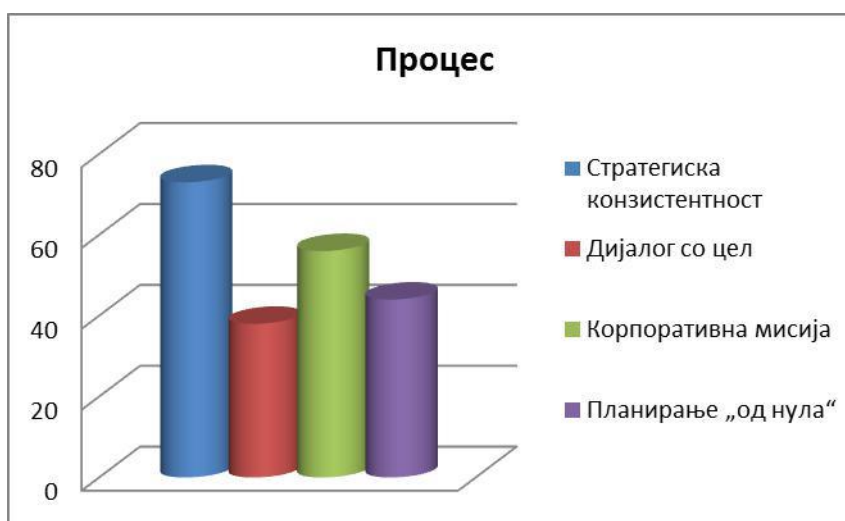


Слика 6. Значајноста на инфраструктурата



Како што беше забележано при анализата на трите категории стратегиски фактори на капиталот на брендот, македонските компании ги сметаат процесните фактори дури и за поважни од корпоративниот фокус, со потенцирање на стратегиската конзистентност и пренесувањето на корпоративната мисија (слика 7). Во ова отстапување се крие предизвикот за обезбедување на точки на диференцијација во однос на конкурентите што може значително да влијае на зајакнување на позицијата на меѓународниот пазар.

Слика 7. Значајноста на процесните фактори



Сепак, точноста на една хипотеза се провлекува низ анализата на секој од десетте стратегиски фактори на капиталот на брендот, а тоа е дека од врвниот менаџмент на компаниите е потребна инволвираност и тоа не само при формулирањето на стратегијата и на крајот при нејзината контрола, туку и во секоја активност која означува додавање дополнителна вредност како за производот, така и за компанијата во целина. Современите бизнис модели претпоставуваат високо ниво на извршување на сите релевантни активности на компанијата, а тоа се постигнува само преку паралелна имплементација на повеќето стратегиски фактори кои го детерминираат капиталот на брендот. Ова посебно се засилува во услови на сè покомплексно опкружување, кое се состои не само од свесни потрошувачи, туку од строги стејкхолдери со свои специфични барања.



Користена литература:

- Kapferer, J. N., 2008, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th edition, Kogan Page, London, p.266
- Keller, K., 2007, *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Pearson Education, New York, p.228
- Duncan, T. and S. Moriarty, 2007, *Driving Brand Value*, McGraw-Hill, New York, p. 16
- Aaker, D., 2001, *Developing Business Strategies*, HBS Press, Boston.
- Aaker, D., 2004, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, The Free Press, New York.
- Barney, J. and W. Hesterly, 2007, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Co., Boston.
- Bedbury, S. and S. Fenichell, 2003, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century*, Penguin Group, New York.
- Smith J. and W. Flangan, 2006, *Creating Competitive Advantage: Give Customers a Reason to Choose You Over Your Competitors*, Broadway Business, New York.
- Ulrich, D. and N. Smallwood, 2007, *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*, HBS Press, Boston.

